

de dientes no es apto para matar, pero clavado en la parte del cerebro infantil no protegido por el cráneo, es suficiente para ese resultado" (pág. 100). En cambio, echamos de menos el romántico y recién desaparecido delito del rapto.

Entre los aspectos procedimentales vale mencionar la importancia que en este ramo desempeña el Código de Justicia Militar de 1958; por su parte, el actual procedimiento, contemplado en la ley 2a de 1984, que habrá de desaparecer en 1990, acude a jueces especializados. La intermediación, salvo en casos humanitarios, es ahora severamente reprimida y castigada.

Los aspectos de policía judicial, de sumo valor por provenir de un experto, contemplan las recompensas por informaciones (dec. 1199 de 1987), el caso moralmente discutido de los delatores y los pagos a los testigos (dec. 3673 de 1986), entre otros. Estas son funciones que se han ido retirando a la policía nacional. Lo importante, me parece, no es abandonar lo inservible sino encontrar qué poner en su sitio. Entre tanto, el crimen se extiende. Porque la lucha es dura; los delincuentes se valen, sin escrúpulos, tanto de los medios ilegales como de los legales en su favor, amparados en el temor social a la arbitrariedad.

Las bandas de secuestradores, se nos enseña en los aspectos criminológicos, suelen estar compuestas por ocho a diez delincuentes. Las zonas más afectadas en el país por este flagelo son Urabá y el Magdalena medio. El autor discute propuestas como la congelación de las cuentas bancarias de los secuestrados y desvela la psicología del secuestrador, que sigue convencido de que mejor víctima es el hombre rico que sus familiares.

Finalmente vienen las recomendaciones prácticas extraídas de la experiencia de la policía y de la referencia básica a dos obras: *Secuestro y rescate* de Clutterbuck y *Surviving the long night* de Geoffroy Jackson. El funcionamiento usual del secuestro es bien conocido por las autoridades, a quienes el autor recomienda acudir siempre. Porque, razono, como anota en una de sus novelas Michel Tournier, todo delito que llega a conocimiento de la autoridad ya es de por sí un fracaso.

La extorsión y el tormento moral lo preceden. Son los más expuestos los solitarios, los inadaptados con dinero, el hacendado tacaño o la solterona rica, aunque casi siempre el cautivo recibe buen trato físico. Casi el noventa por ciento de los secuestros ocurren de día y sólo el tres por ciento de los secuestrados son asesinados. Así mismo, las estadísticas mostraron un gran descenso de este delito en el año 86 y un recrudecimiento notable en 1988.

Complementada con estadísticas y gráficos, resalta en esta obra una cualidad. Ante todo, su oportunidad. Si algo no le falta es actualidad. Rico en elementos de juicio, es éste un libro esencial para el penalista y valioso para el público en general, y en especial, evidentemente, para los secuestrables.

LUIS H. ARISTIZÁBAL



Hacer las cosas bien

**Ideología empresarial y
cambio técnico en la
organización Carvajal**
Patricia Henao V.

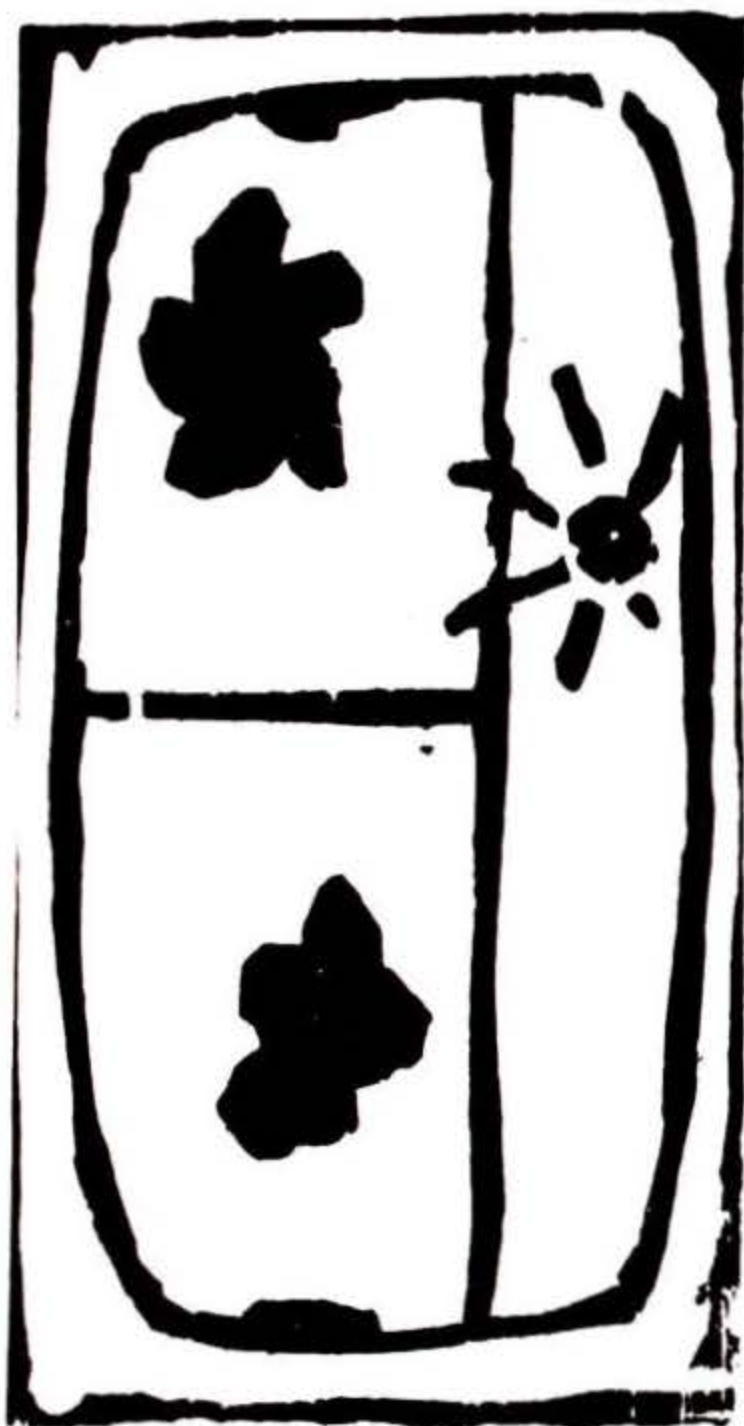
Tesis en sociología, Universidad del Valle,
Cali, 1987, 201 págs., 6 anexos

El sistema organizacional Carvajal S.A. ha captado paulatinamente la atención de historiadores, dirigentes industriales, investigadores y otros

sectores interesados en aspectos del desarrollo de la libre empresa en Colombia. Hoy en día Carvajal es punto de referencia obligado en el análisis de la conducta del trabajo nacional. En esta megaempresa se pueden apreciar nítidamente muchas de las características distintivas del desarrollo de las fuerzas productivas en el país: acumulación capitalista y concentración de la propiedad asociadas a un apellido, entendimiento, acomodación e inducción de una ética laboral basada en la cultura regional, robustecimiento empresarial merced a ventajas comparativas y a situación en el mercado, y selección e intentos actuales de atemperamiento de tecnologías en concordancia con algunos supuestos sobre la correlación de los factores productivos. La consideración de Carvajal como individualidad en la evolución de la mentalidad empresarial colombiana, constituye un aporte importante en procura de lograr una visión de conjunto sobre las características del liderazgo en los procesos de modernización de las estructuras sociales del país.

Carvajal ha atraído la atención, no sólo por sus magnitudes organizacionales y administrativas expresadas en su sistema de divisiones industriales y comerciales, con importantes logros de diversificación y capacidad productiva en bienes de consumo e intermedios, sino también, y de manera especialmente interesante para los estudiosos, por el comportamiento en el trabajo. En una reciente observación al medio laboral en el cual se producen los bienes de consumo editorial, se pudo detectar, por ejemplo, una elevada identificación de los objetivos de calificación en el trabajo, por parte del personal de planta, con los objetivos colocados como jerárquicos por la empresa. Esto es, que a muchos de los obreros de Carvajal les parecía suficiente haberse "calificado" en tomar conciencia y aprender a "hacer las cosas bien", dejando el margen las expectativas reales, en el contexto del cambio tecnológico, de aumentar las habilidades técnicas individuales en procura de acreditar experiencia de trabajo concreto, como requisitos para aumentar los ingresos en una situa-

ción de movilidad ocupacional. Sustituir la calificación real por la interiorización de una pauta de comportamiento en la situación de trabajo, supone un adoctrinamiento administrativo virtualmente exitoso. Carvajal, además, se destaca por la inexistencia de sindicalismo y, lo que en la tesis se intenta demostrar, por la realización de innovaciones productivas con base en la tecnología de la información, suavizando los previsibles efectos sociales.



La autora entrega una documentación muy útil al propósito de establecer el sentido que adquieren, en las esferas comunitaria, generacional y política, los rasgos de la ideología empresarial expuesta. Tomando como base esta documentación, se podría incursionar en la relación causal que se establece entre los mecanismos paternalistas y clientelistas, ampliados de la esfera del trabajo a la de la participación como individuo en la vida de la nación. La documentación primaria, en forma de entrevistas, queda, entonces, en espera de afinamiento y elaboración explicativa. Estos niveles de síntesis tal vez sólo se alcancen al agruparse los hallazgos de varios estudios sobre los fenómenos ideológicos empresariales propios de nuestra industrialización.

La hipótesis sobre el paso de una ideología empresarial *familístico-paternalista* a una *humanístico-participativa* constituye, en esa perspectiva de interpretación de hallazgos particulares, un original aporte conceptual. Fácilmente se habría podido plantear ese salto como una repercusión de la ideología de las relaciones humanas, sucedánea del taylorismo, hipótesis para los procesos de emergencia de las nuevas tendencias administrativas en Colombia, a partir de los años sesenta. La autora crea y sustenta esas denominaciones como lenguaje para distinguir dos etapas o estilos de gestión laboral: el primero asociado a la presidencia de Manuel Carvajal, y el segundo a partir de la gerencia de Jaime Carvajal. En palabras de uno de los entrevistados,

fue la presidencia de don Manuel en donde se puede visualizar que el tipo es un empresario en grande, él sacó a Carvajal de su provincialismo y le dio visión de gran empresa y dijo: eso hay que sacarlo, hay que diversificar, hay que crearlo, hay que darle un vuelco grande, entonces dejó de ser la pequeña industria y se creó la gran industria: pero siguió siendo el estilo paternalista en el manejo, murió don Manuel y vino la presidencia de don Jaime que definitivamente su tendencia es hacia la gente, y por eso sus grandes ideales fueron los círculos de participación, los grupos primarios, la fundación... [entrevista No. 15, pp. 60 y 159]

La transición en el estilo de administración estaría asociada no sólo al ideal del nuevo presidente, sino a factores causales de una índole que podrían remitirse —la autora no la intuye así— a los planteamientos sobre las estrategias modernizantes de los empresarios en países en desarrollo. La autora cita, como algunos de esos factores:

- a) La adopción de una forma de propiedad anónima que estuviera acorde con el crecimiento de la familia.
- b) La incorporación del modelo japonés de participación acogido a partir de una observación directa.

c) La utilidad política de crear una fundación sin ánimo de lucro, para, por una parte, deducir cargas fiscales y mantener a raya al capital financiero, y por la otra, reconstruir bajo una nueva faceta la estrategia ética paternalista-católica. Una faceta liberalizante y productivista encausada a afianzar un elevamiento ético individual ajeno a constreñimientos morales tradicionales.

En ese sentido de inducir a la fuerza de trabajo a moverse bajo nuevas coordenadas comportamentales, la reconversión administrativa de Carvajal S.A. constituye una versión muy "vallecaucana" —y no por ello invalidable— de una constante en las ideologías de dirección: pasar de la represión a la obediencia, logrando éxito en la interiorización, en cada individuo, de los valores de la empresa (productividad, responsabilidad, eficiencia, calidad, etc.).

Adicionalmente la autora establece que en la administración general de la multiempresa se logró hacer convivir sin excluirse los dos estilos de administración, aun a costa de una notable descentralización y proliferación de *mandos medios*, que ha ido a impersonalizar las tradicionales relaciones entre los trabajadores y los directivos, miembros de la familia Carvajal.

En un segundo plano de análisis —el del cambio técnico—, el trabajo presenta algunas debilidades provenientes de factores explicables. Ante todo, está apenas iniciándose una disciplina investigativa en sociología industrial —campo en el cual la autora emmarca su estudio— y, como resultado de la inexperiencia, es frecuente el abuso o mala utilización de algunos conceptos claves. Por ejemplo, la asignación del carácter de "innovación" tecnológica a los diversos procesos de cambio técnico efectuados en la empresa en los dos últimos decenios (hipótesis, págs. 4-5) constituye una afirmación que en el texto se repite apriorísticamente, sin profundizar en los matices o variantes que el cambio tecnológico ofrece, según factor, etapa o recurso de producción donde sea aplicado. La debilidad en el tratamiento sociológico-industrial del material recopilado también se

refleja en algunas afirmaciones apresuradas —y en parte patrocinadoras— respecto a la capacidad productiva, exportadora y de investigación y desarrollo propias de Carvajal S.A. Por ejemplo, deducir *actualización tecnológica permanente*, y tomarla como supuesto para el estudio del cambio técnico, únicamente a partir de una estadística sobre aumentos nominales en la inversión neta en maquinaria y equipo (pág. 51, cuadro 1-4). También es superficial la descripción de cómo los cambios técnicos con base microelectrónica e informática se introdujeron después o paralelamente con la aplicación de las estrategias participativas. Además, como la investigación de los efectos sociales del cambio técnico no tienen aun, en nuestro medio, la extensión y problematización que generen un lenguaje paradigmático, es obvio que el manejo de los términos de referencia al tema no alcance la precisión deseable. Respecto al cambio técnico, surge otro obstáculo para el avance de su investigación, a partir de la pretensión de inviolabilidad de los aspectos que las empresas consideran "confidenciales".

Posiblemente esas limitaciones expliquen que el cambio técnico sea tratado someramente en las quince páginas del capítulo 3 (cambio técnico, organización del trabajo, estructura ocupacional y empleo en Carvajal S.A.)

Curiosamente, la principal línea de exportación de Carvajal la constituyen los libros animados, producidos, como bien de consumo cultural, para cincuenta países y en dieciocho idiomas, y que cubren el 70% del mercado para ese material. Está asociada a una división industrial, Mancol (Manufacturas Colombianas), que se caracteriza por una actividad totalmente manual, ejecutada con base en el trabajo femenino, competitivamente ventajoso, de mil cuatrocientas vecinas de Santander de Quilichao y Popayán. Este solo dato invierte profundamente el supuesto del cambio técnico basado en tecnologías de la información, como referente a la "nueva" ideología administrativa de la empresa.

Al contrario de la organización del documento, que induce a pensar en una homogeneidad tecnológica, la

autora mejor habría debido destacar, en la presentación de las formas de gestación del trabajo en Carvajal, la coexistencia de un nivel de automatización industrial con otro de producción intensivo en mano de obra, susceptibles a una reconversión de los patrones de administración. El primer nivel merecería estudiarse en términos de reducción, desplazamiento y recalificación de la fuerza de trabajo, e igualmente se le podría medir en cuanto a desarrollo tecnológico —innovativo, adaptativo, etc.—, pudiendo precisar la capacidad nacional de investigación y desarrollo. El segundo nivel, el manual intensivo, ofrece otros atractivos de análisis no incluidos en el estudio reseñado, por la misma orientación y conducción de la investigación: la inducción de la ética participativa, el problema racial, los efectos de la selección y la gestión laboral en la organización de las familias y la comunidad en las cuales se implantó la producción de los libritos animados.

La ideología administrativa humanístico-participativa de Carvajal S.A. tendría, más bien, dos espacios de aplicación —y no uno homogéneamente tecnológico innovativo— que no son taxonomizados por la presente tesis.

Además, y para restringir el alcance mismo del trabajo reseñado, la mayor parte de la documentación primaria anexada, consistente en entrevistas con una serie de reconocidas personas dentro de la empresa, se centró en las divisiones estrictamente situadas en la automatización de la producción en artes gráficas (Impresos Comerciales, Publicar S.A., Plegacol S.A. Véanse anexos 2-2, págs 128-183).

El ensayo sobre Carvajal puede catalogarse como un primer enfoque monográfico sobre un caso de ideologías administrativas modernizantes en Colombia. Quedaría por complementar su intención de tipificar un modelo de gestión laboral, con datos y análisis más detallados en los varios niveles de desarrollo tecnológico verificables en el complejo industrial. En todo caso, las cualidades de la innovación tecnológica —con base en las tecnologías de la información— requieren la debida precisión conceptual

como requisito a una aproximación cuantitativa, que se plantea como exigencia para la prospección del desarrollo de la ciencia y la tecnología en Colombia como fuerzas productivas.

JOSÉ ERNESTO RAMÍREZ



Insectos paisas

Guía para el estudio de los macroinvertebrados acuáticos del departamento de Antioquia

Gabriel Roldán Pérez

Fondo FEN Colombia/Colciencias/Universidad de Antioquia, Bogotá, 1988, xi-217 págs.

Acaba de aparecer el libro del grupo de limnólogos antioqueños encabezado por el profesor Gabriel Roldán que resultó ganador de mención honorífica en el Tercer Concurso Nacional de Ecología Enrique Pérez Arbeláez. Este volumen se constituye en otra contribución del Fondo para la Protección del Medio Ambiente José Celestino Mutis —FEN Colombia— al conocimiento de nuestros recursos naturales.

El trabajo está dividido en ocho secciones, a las cuales se suma, al comienzo, una lista de coautores, otra de revisores internacionales y los agradecimientos. Cada uno de los